

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Nugroho (2015) meneliti tentang pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan PT. *Business Training and Empowering Management* Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja karyawan dan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. *Business Training and Management Empowering* Surabaya. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan baik secara simultan maupun parsial *reward* dan *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. *Business Training and Management Empowering* Surabaya.

Khasifah dan Nugraheni (2016) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kuantitatif. *Sampling* dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada 69 pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Berdasarkan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja

dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hajrina dkk (2016) meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Bagian *Marketing* pada Hotel Millennium Sirih, Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui disiplin dan kinerja karyawan dan pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk membahas identifikasi masalah bagaimana disiplin, bagaimana kinerja dan bagaimana pengaruh disiplin terhadap kinerja. Data yang digunakan adalah data primer yang di kumpulkan melalui *survey* dan angket (kuesioner), dan kepustakaan. Teknik analisis data menggunakan korelasi sederhana, uji hipotesis (uji t) dan analisis regresi linier sederhana. Hasilnya diperoleh korelasi sederhana sebesar 37,3% dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,611 dan t hitung sebesar 3,275. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja Bagian *Marketing* pada Hotel Millennium Sirih, Jakarta.

Terdapat beberapa persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, yaitu menggunakan variabel bebas disiplin kerja, *reward*, *punishment*, dan variabel terikat kinerja karyawan. Kesamaan lainnya adalah menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Selain persamaan, terdapat pula perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Penelitian-penelitian terdahulu dilakukan di

perusahaan yang bergerak di bidang pelatihan, pelayanan sektor publik, dan perhotelan, sedangkan penelitian sekarang dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan kendaraan bermotor.

B. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Menurut Sastrohadisuwiryo (2002:235) kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2013:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011:260), kinerja merupakan terjemah dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan

perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya serta menjadi salah satu faktor utama keberhasilan suatu perusahaan (Rivai dan Sagala, 2011:548-549).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

b. Tujuan Penilaian atau Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi (Mangkunegara, 2013:10). Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan dengan perusahaan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau setidaknya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang diembannya saat ini.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat), dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak terdapat hal-hal yang perlu diubah.

c. Sasaran Penilaian atau Evaluasi Kinerja

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja pegawai yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2013:11) sebagai berikut:

- 1) Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- 2) Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui penilaian keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Hasil evaluasi kebutuhan pelatihan tersebut dapat menjadi dasar penyelenggaraan program pelatihan yang tepat.
- 3) Menentukan sasaran kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode berikutnya terdapat kejelasan mengenai apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- 4) Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan dapat menjadi dasar untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi lainnya seperti imbalan.

d. Pengukuran/Indikator Penilaian Kinerja

Tolok ukur penilaian kinerja pegawai menurut Handoko (2008:65) adalah:

- 1) Kualitas kerja, yang terdiri: tingkat keakuratan rencana kerja, tingkat kesalahan dan kesulitan kerja, tingkat pelaksanaan kerjasama.
- 2) Kuantitas kerja, yang terdiri: tingkat pencapaian target kerja dan jenis/jumlah pekerjaan yang disesuaikan.
- 3) Ketepatan waktu kerja, yang terdiri: penataan jadwal kerja dan ketepatan waktu penyelesaian kerja.

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono (2009:27) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- 1) Efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah ukuran yang ditujukan oleh kenyataan bahwa tujuan orang tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Apabila jumlah yang dikeluarkan terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisiensi.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab. Otoritas (*authority*) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu kegiatan organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Otoritas juga dapat bermaksud wewenang

yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahan) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Wewenang tersebut mempunyai batas-batas tentang apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.

- 3) Disiplin, meliputi disiplin waktu, disiplin kerja, dan taat pada peraturan yang berlaku.
- 4) Inisiatif dan kreatifitas, ialah kemampuan memberdayakan daya pikir untuk menyelesaikan pekerjaan kantor, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Selain itu, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2013:14), yaitu:

- 1) Faktor individual, yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2) Faktor psikologis, yang terdiri dari: persepsi, sikap (*attitude*), kepribadian (*personality*), pembelajaran, dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi, yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan (*reward*), struktur, dan desain pekerjaan (*job design*).

Sedangkan menurut Dharma (2012:17) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengharapan yang dibebani konsekuensi (*reward* atau *punishment*).

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah (Heidjrachman dan Husnan, 2012:15). Disiplin kerja menurut adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2013:194). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai dan Sagala, 2011:444).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan seorang karyawan dalam menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan.

b. Bentuk Disiplin Kerja

Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi/perusahaan. Terdapat empat perspektif daftar menyangkut disiplin kerja (Rivai dan Sagala, 2009:825), yaitu:

- 1) Disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

c. Indikator Disiplin Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja menurut Hasibuan (2008:110), antara lain:

- 1) Sikap, yakni mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan, terdiri dari:
 - a) Kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja.
 - b) Mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik
- 2) Norma, yaitu peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan dalam bersikap, terdiri dari:

- a) Mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan.
- b) Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan
- 3) Tanggung jawab, merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan perusahaan.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2013:195) bahwa ada indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi di antaranya:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin

baik, jujur, adil serta sesuai kataa dengan perbuatannya. Dengan demikian teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik, begitu juga sebaliknya.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya, jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4) Pengawasan melekat (Waskat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral, sikap, gairah kerjadan prestasi kerja bawahannya. Waskat lebih efektif merangsang kedisiplinan pengawasan diri dari atasan.

5) Sanksi hukuman

Sanksi Hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

6) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas,

bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

7) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

3. *Reward* (Imbalan)

a. Pengertian *Reward*

Menurut Ramayulis (2008:211) bahwa *reward* adalah hadiah yang diberikan atas perbuatan-perbuatan atau hal-hal yang baik yang telah dilakukan. Menurut Nawawi (2008:119) bahwa *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Adapun menurut Mahmudi (2015:187-191) bahwa *reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah bentuk penilaian positif terhadap karyawan yang dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mampu bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

b. Tujuan *Reward*

Taylor (dalam Manullang, 2011:37) menyatakan bahwa tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

- 1) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
- 3) Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

c. Sistem Pemberian *Reward*

Dalam usaha untuk memenuhi tujuan-tujuan *reward* tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan dalam pemberian *reward* (Siagian, 2014:257-258), yaitu:

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.

- 3) Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.
- 4) Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

d. Jenis *Reward*

Menurut Ivancevich dkk (2009:226) bahwa *reward* dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- 1) Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut.

a) Penghargaan finansial:

- (1) Gaji dan upah. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

(2) Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.

(3) Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b) Penghargaan non finansial:

(1) Penghargaan *interpersonal* atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan *interpersonal*, seperti status dan pengakuan.

(2) Promosi. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2) Penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

a) Penyelesaian (*completion*). Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas

dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

b) Pencapaian (*achievement*). Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c) Otonomi (*autonomy*). Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

4. *Punishment* (Hukuman)

a. Pengertian *Punishment*

Menurut Ivancevich dkk (2009:226) bahwa *punishment* didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. Menurut Mangkunegara (2013:130) bahwa *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran bagi pelanggar.

Punishment didefinisikan sebagai tindakan yang menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukannya perilaku tertentu. *Punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh

seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan, atau kesalahan (Purwanto, 2007:186).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *punishment* adalah bentuk penilaian negatif terhadap karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran dengan tujuan untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif.

b. Jenis *Punishment*

Menurut Rivai dan Sagala (2011:450) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

- 1) Hukuman ringan, dengan jenis:
 - a) Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b) Teguran tertulis
 - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
- 2) Hukuman sedang, dengan jenis:
 - a) Penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana karyawan lainnya
 - b) Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan
 - c) Penundaan kenaikan pangkat atau promosi
- 3) Hukuman berat, dengan jenis:
 - a) Penurunan pangkat atau demosi
 - b) Pembebasan dari jabatan

c) Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan

d) Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan

c. Tujuan *Punishment*

Punishment merupakan konsekuensi dari perilaku yang negatif, tujuan pemberian *punishment* ini bermacam-macam. Salah satunya adalah teori tujuan pemberian *punishment* yang dikemukakan oleh Purwanto (2007:238) sebagai berikut:

- 1) Teori Pembalasan. Hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (pegawai).
- 2) Teori Perbaikan. Hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan lagi.
- 3) Teori Perlindungan. Hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.
- 4) Teori Ganti Rugi. Hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran itu.
- 5) Teori Menakut-nakuti. Hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

5. Hubungan Disiplin Kerja, *Reward*, dan *Punishment* dengan Kinerja

a. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik (Hasibuan, 2013:193).

Bagi perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal dan target perusahaan akan tercapai. Sementara bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan (Liyas dan Primadi, 2017).

Hasil penelitian penelitian Khasifah dan Nugraheni (2016) serta Hajrina dkk (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

b. Hubungan *Reward* dengan Kinerja

Reward adalah hadiah yang diberikan atas perbuatan-perbuatan atau hal-hal yang baik yang telah dilakukan oleh karyawan (Ramayulis, 2008:211). *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak

berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu (Shields dalam Suak dkk, 2017).

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengharapan yang dibebani konsekuensi (*reward* atau *punishment*) (Dharma, 2012:17). Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang karyawan akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja perusahaan tidak disiplin, maka seorang karyawan juga akan ikut tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi karyawan (Liyas dan Primadi, 2017).

Hasil penelitian penelitian Nugroho (2015) menunjukkan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik atau memadai *reward* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

c. Hubungan *Punishment* dengan Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengharapan yang dibebani konsekuensi (*reward* atau *punishment*) (Dharma, 2012:17). *Punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013:130).

Tujuan pemberian *punishment* pada penelitian ini terkait dengan Teori Perbaikan, dimana hukuman diberikan untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan lagi. *Punishment* diharapkan dapat membuat karyawan yang pernah melakukan pelanggaran atau kesalahan takkan berani mengulang kembali kesalahannya, sehingga akan bekerja sesuai dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, *punishment* juga terkait dengan Teori Menakut-nakuti, dimana hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada karyawan yang belum pernah melakukan pelanggaran atau kesalahan, sehingga akan bekerja sesuai dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan (Purwanto, 2007:238).

Hasil penelitian penelitian Nugroho (2015) menunjukkan bahwa pemberian *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik atau memadai *punishment* yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

C. Kerangka Pikir

Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan 3 indikator, yaitu: 1) Kualitas kerja: tingkat keakuratan rencana kerja, tingkat kesalahan dan kesulitan kerja, tingkat pelaksanaan kerjasama; 2) Kuantitas kerja: tingkat pencapaian target kerja

dan jenis/jumlah pekerjaan yang disesuaikan; dan 3) Ketepatan waktu kerja: penataan jadwal kerja dan ketepatan waktu penyelesaian kerja. Terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Prawirosentono, 2009:27; Mangkunegara, 2013:14; Dharma, 2012:17).

Salah satu variabel penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik.

Bagi perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal dan target perusahaan akan tercapai. Sementara bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan yang disiplin akan bekerja sebaik mungkin sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik pula. Disiplin meliputi disiplin waktu, disiplin kerja, dan taat pada peraturan yang berlaku merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Liyas dan Primadi, 2017).

Variabel disiplin kerja dalam penelitian ini diukur berdasarkan 3 (tiga) indikator, yaitu: 1) Sikap, yakni mental dan perilaku karyawan yang berasal

dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan; 2) Norma, yaitu peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan dalam bersikap; dan 3) Tanggung jawab, merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan.

Hasil penelitian Khasifah dan Nugraheni (2016) dan Hajrina dkk (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Selain disiplin kerja, kinerja karyawan dapat pula dipengaruhi oleh pemberian *reward* dan *punishment* dari perusahaan. *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang perusahaan berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif. Karyawan yang mendapatkan *reward* yang memadai dari perusahaan akan merasa memiliki kewajiban untuk menjaga atau meningkatkan kinerjanya sebagai balas jasa atas *reward* yang diterimanya. Salah satu bahwa tujuan *reward* adalah memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Variabel *reward* dalam penelitian ini difokuskan pada *reward* ekstrinsik sehingga diukur berdasarkan 2 indikator, yaitu: 1) Penghargaan finansial: gaji dan upah, tunjangan, bonus/insentif; dan 2) Penghargaan non finansial: penghargaan *interpersonal* dan promosi jabatan.

Hasil penelitian Nugroho (2015) menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin memadai *reward* yang diterima pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Adapun *punishment* adalah ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Salah satu teori tujuan pemberian *punishment* teori perbaikan. Hukuman diberikan untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan lagi. *Punishment* diharapkan dapat membuat karyawan yang pernah melakukan pelanggaran atau kesalahan takkan berani mengulang kembali kesalahannya, sehingga akan bekerja sesuai dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan. Selain itu, terdapat pula teori menakut-nakuti, dimana hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada karyawan yang belum pernah melakukan pelanggaran atau kesalahan, sehingga akan bekerja sesuai dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

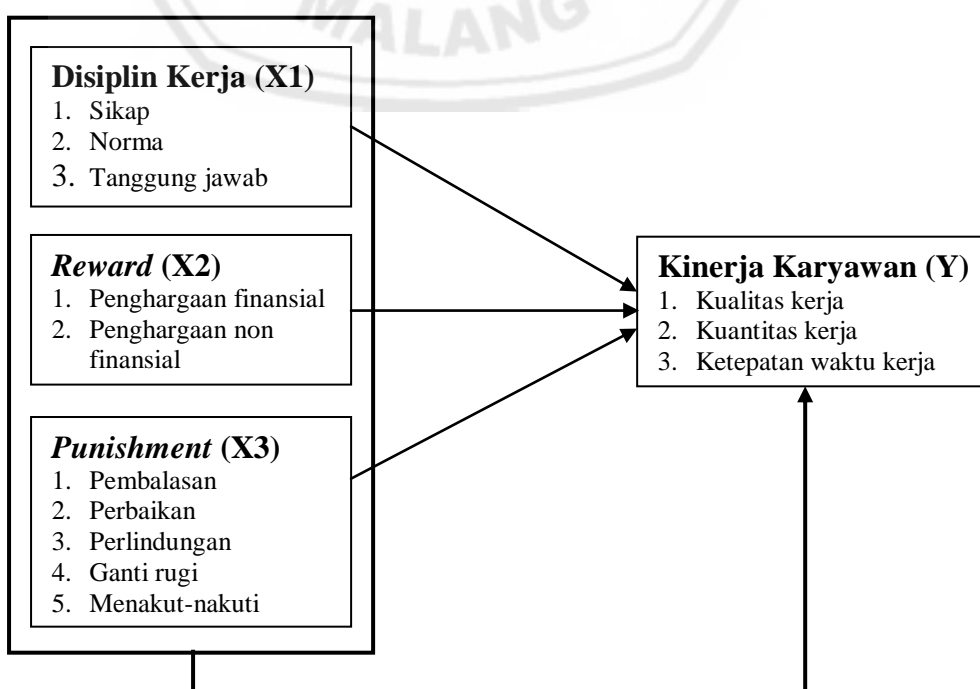
Variabel *punishment* dalam penelitian ini diukur berdasarkan 5 indikator, yaitu: 1) Pembalasan: hukuman diadakan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan pelanggaran yang telah dilakukan seseorang (pegawai); 2) Perbaikan: hukuman diberikan untuk membasmi kejahatan, untuk memperbaiki si pelanggar agar jangan berbuat kesalahan lagi; 3) Perlindungan: hukuman diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan-perbuatan yang tidak wajar. Dengan adanya hukuman ini,

masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan-kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar; 4) Ganti rugi: hukuman diadakan untuk mengganti kerugian-kerugian yang telah diderita akibat kejahatan-kejahatan atau pelanggaran-pelanggaran itu; dan 5) Menakut-nakuti: hukuman diadakan untuk menimbulkan perasaan takut kepada si pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Hasil penelitian Nugroho (2015) menunjukkan bahwa *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tegas *punishment* yang diberikan pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan uraian teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, maka kerangka pikir pada penelitian ini sebagaimana pada gambar berikut.

Gambar 2.1
Hubungan Disiplin Kerja, Reward, dan Punishment dengan Kinerja Karyawan



D. Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khasifah dan Nugraheni (2016), Hajrina dkk (2016), dan Nugroho (2015) yang menyatakan bahwa:

H_{O1} : Disiplin kerja, *reward* dan *punishment* secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian *Marketing Adira Finance* Kota Malang.

H_{A1} : Disiplin kerja, *reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian *Marketing Adira Finance* Kota Malang.

H_{O2} : Disiplin kerja, *reward* dan *punishment* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian *Marketing Adira Finance* Kota Malang.

H_{A2} : Disiplin kerja, *reward* dan *punishment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian *Marketing Adira Finance* Kota Malang.